

**PENGARUH AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DAN
PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL PADA PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA IV REGIONAL 2 MEDAN**

TUGAS AKHIR

*Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak)*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh

Nama : YOGI KURNIAWAN

NPM : 2105170207

Program Studi : AKUNTANSI

Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 11 Februari 2026, pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : YOGI KURNIAWAN
NPM : 2105170207
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Tugas Akhir : PENGARUH AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DAN PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL 2 MEDAN.

Dinyatakan : (A-) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

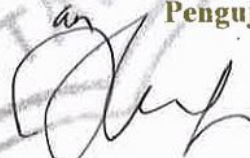
Tim Penguji

Penguji I



(SUKMALESMANA, S.E., M.Si, Ph.D.)

Penguji II



(EDISAH PUTRA NAINGGOLAN, S.E., M.Ak)

Pemimbing



(LUFRIANSYAH, S.E., M.Ak.)

Panitia Ujian

Ketua



(Dr. RABMAN, S.E., M.Si.)

Sekretaris



Assoc. Prof. Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si.)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas akhir ini disusun oleh :

Nama : Yogi Kurniawan
N.P.M : 2105170207
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Tugas Akhir : PENGARUH AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
DAN PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL PADA PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA IV REGIONAL 2 MEDAN

Disetujui dan telah memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan tugas akhir.

Medan, Desember 2025

Pembimbing Tugas Akhir



(LUFRIANSYAH, SE, M.Ak.)

Diketahui/Disetujui
Oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



(M. SHAREZA HAFIZ, S.E., M.Acc.)

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



(Dr. RADIMAN, S.E., M.Si.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA
UTARA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238



BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Yogi Kurniawan
NPM : 2105170207
Dosen Pembimbing : Lufriansyah, SE, M.Ak.
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul Penelitian : PENGARUH AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DAN PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL 2 MEDAN

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- sesuaikan potongan perulisan - LBM disesuaikan - Tampilkan data	27-6-2025	
Bab 2	- Teori 10 tahun terakhir - indikator per variabel	03-7-2025	
Bab 3	- Teknik pengumpulan data - Teknik analisis data	08-7-2025	
Bab 4	- Penjelasan teori - Teori pendukung	5-12-2025	
Bab 5	- Kesimpulan - Saran	12-12-2025	
Daftar Pustaka	Mambles	12-12-2025	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc sidang	12-12-2025	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

(M. SHAREZA NAFIZ, S.E., M.Acc.)

Medan, Desember 2025
Dosen Pembimbing

(LUFRIANSYAH, SE, M.Ak.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama Lengkap : YOGI KURNIAWAN

N.P.M : 2105170207

Program Studi : AKUNTANSI

Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN

**Judul Tugas Akhir : PENGARUH AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
DAN PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV
REGIONAL 2 MEDAN**

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tugas akhir yang saya tulis secara keseluruhan adalah hasil penelitian karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari tugas akhir ini merupakan hasil plagiat atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan



YOGI KURNIAWAN

ABSTRAK

PENGARUH AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DAN PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL 2 MEDAN

YOGI KURNIAWAN

2105170207

Program Studi Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan. Pendapat lain mengatakan bahwa kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, pengaturan staf, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara keseluruhan.

Penelitian ini merupakan penelitian yang dilakukan untuk menguji dan menganalisis pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban dan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 2 Medan. Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif dengan jenis penelitian kuantitatif, dan sumber data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan jumlah responden 32 responden. Analisis yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi analisis jalur menggunakan aplikasi PLS.

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan kesimpulan bahwa Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 2 Medan, artinya ketika perusahaan meningkatkan penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban yang baik maka akan meningkatkan Kinerja Manajerial. Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 2 Medan, artinya ketika perusahaan meningkatkan penerapan Partisipasi Anggaran yang baik maka akan meningkatkan Kinerja Manajerial.

Kata Kunci : Kinerja Manajerial, Akuntansi Pertanggungjawaban dan Partisipasi Anggaran

ABSTRACT

THE EFFECT OF RESPONSIBILITY ACCOUNTING AND BUDGETARY PARTICIPATION ON MANAGERIAL PERFORMANCE AT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL 2 MEDAN

YOGI KURNIAWAN

2105170207

Accounting Study Program

Faculty of Economics and Business

Muhammadiyah University of North Sumatra

Managerial performance is the ability or work achievement achieved by personnel or a group of people within an organization to carry out their functions, duties, and responsibilities in running the company's operations. Another opinion states that managerial performance is the performance of individual members of the organization in managerial activities, including planning, investigation, coordination, staffing, negotiation, representation, and overall performance.

This study aims to examine and analyze the effect of Responsibility Accounting and Budgetary Participation on Managerial Performance at PT Perkebunan Nusantara IV Regional 2 Medan. This study employed an associative approach with quantitative research, and primary data were obtained through questionnaires. The sampling technique used was purposive sampling, with 32 respondents. The analysis included path analysis using PLS.

The results concluded that Responsibility Accounting has a positive and significant effect on Managerial Performance at PT Perkebunan Nusantara IV Regional 2 Medan. This means that improving the implementation of Responsibility Accounting will improve Managerial Performance. Budgetary Participation has a positive and significant effect on Managerial Performance at PT Perkebunan Nusantara IV Regional 2 Medan. This means that improving the implementation of Budgetary Participation will improve Managerial Performance.

Keywords: Managerial Performance, Responsibility Accounting, and Budgetary Participation

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin, dengan mengucapkan puji syukur kepada Allah SWT atas limpahan rahmat, ridha, dan karunia-Nya peneliti dapat menyelesaikan Tugas Akhir sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) Program Studi Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Dan tidak lupa shalawat kepada Rasulullah SAW, beserta keluarga dan para sahabat.

Tugas Akhir ini belum sempurna, akan tetapi peneliti telah melakukan yang terbaik dalam menyusun Tugas Akhir ini. Dengan kerendahan hati peneliti mengharapkan kritik dan saran atas ketidaksempurnaan Tugas Akhir ini. Selama melaksanakan penelitian dan menyelesaikan Tugas Akhir ini, tak lepas peneliti banyak menerima bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, sehingga dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini dengan baik. Oleh karena itu, sudah selayaknya dalam kesempatan ini peneliti mengucapkan terimakasih kepada Allah SWT, orang tua tercinta dan Ibunda yang telah memberikan segala kasih sayang, do'a, motivasi serta material dalam menjalani aktivitas kepada peneliti sehingga Tugas Akhir ini dapat diselesaikan.

1. Bapak Prof. Dr. Agussani, M,AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Dr.Radiman,S.E.,M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnsi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak Hasrudy Tanjung, S.E.,M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak M Shareza Hafiz, S.E., M.Acc selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak M Shareza Hafiz, S.E., M.Acc selaku Ketua Prodi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
6. Ibu Nabila Dwi Agintha, S.E., M.Sc selaku Sekretaris Prodi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
7. Bapak Lufriansyah, S.E., M.Ak selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan memberikan saran serta masukan sehingga Tugas Akhir ini dapat peneliti selesaikan.
8. Bapak dan Ibu dosen beserta Staff biro yang telah mendidik dan mengarahkan peneliti dalam proses perkuliahan.

Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan karunia-Nya serta membalas kebaikan kepada mereka. Akhir kata, peneliti mengharapkan semoga penulisan tugas akhir ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan pihak-pihak yang membutuhkannya khususnya bagi peneliti sendiri. Aamiin.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Medan, Januari 2026
Peneliti

Yogi Kurniawan
NPM. 2105170207

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah	7
1.3. Rumusan Masalah	7
1.4. Tujuan Penelitian	7
1.5. Manfaat Penelitian	8
BAB 2 LANDASAN TEORI	9
2.1. Uraian Teoritis	9
2.1.1. Kinerja Manajerial	9
2.1.1.1. Pengertian Kinerja Manajerial	9
2.1.1.2. Tujuan dan manfaat Kinerja Manajerial	10
2.1.1.3. Faktor yang mempengaruhi Kinerja Manajerial	14
2.1.1.3. Indikator Kinerja Manajerial.....	16
2.1.2. Akuntansi Pertanggung Jawaban	18
2.1.2.1. Pengertian Akuntansi Pertanggung Jawaban	18
2.1.2.2. Fungsi Akuntansi Pertanggung Jawaban	19
2.1.2.3. Prinsip Akuntansi Pertanggung Jawaban	21
2.1.2.4. Indikator Akuntansi Pertanggung Jawaban.....	23
2.1.3. Partisipasi Anggaran	25
2.1.3.1. Pengertian Partisipasi Anggaran	25
2.1.3.2. Mekanisme Partisipasi Anggaran.....	27
2.1.3.3. Prinsip penerapan Partisipasi Anggaran.....	32
2.1.3.4. Indikator Partisipasi Anggaran.....	32
2.2. Kerangka Konseptual	34
2.3. Hipotesis.....	36
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	37
3.1. Pendekatan Penelitian	37
3.2. Definisi Operasional	37
3.3. Tempat dan Waktu Penelitian	38
3.4. Populasi dan Sampel Penelitian	39
3.5. Teknik Pengumpulan Data	39
3.6. Teknik Analisis Data.....	41
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	45
4.1. Deskripsi Data.....	45
4.2. Analisis Data PLS	49
4.3. Pembahasan.....	55

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	59
5.1. Kesimpulan	59
5.2. Saran.....	60

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Anggaran dan Realisasi Penjualan.....	3
Tabel 1.2 Fenomena Akuntansi Pertanggung Jawaban.....	5
Tabel 1.3 Fenomena Partisipasi Anggaran.....	6
Tabel 3.1 Defenisi Operasional Variabel.....	37
Tabel 3.2 Jadwal Rencana Penelitian.....	34
Tabel 3.3 Instrumen Skala Likert.....	36
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	45
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	46
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	46
Tabel 4.4 Composite Reliability.....	48
Tabel 4.5 Cronbach Alpha.....	48
Tabel 4.6 Validitas Konvergen.....	49
Tabel 4.7 AVE.....	50
Tabel 4.8 Kolinieritas.....	51
Tabel 4.9 Hipotesis Pengaruh Langsung.....	53
Tabel 4.10 Koefisien Determinasi.....	54
Tabel 4.11 F Square.....	55

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	31
Gambar 4.1 Struktural Model	52

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia usaha yang semakin kompetitif menuntut perusahaan untuk memiliki sistem pengendalian yang mampu memastikan setiap sumber daya dikelola secara efisien dan efektif. Dalam proses pengelolaan tersebut, manajer sebagai pihak yang bertanggung jawab pada tingkat operasional harus memiliki informasi yang akurat, relevan, dan tepat waktu untuk mendukung pengambilan keputusan. Salah satu sistem yang dapat membantu tercapainya tujuan tersebut adalah akuntansi pertanggungjawaban. Sistem ini membagi organisasi ke dalam pusat-pusat pertanggungjawaban, seperti pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi, yang masing-masing dipimpin oleh seorang manajer. Melalui pembagian ini, kinerja setiap manajer dapat diukur dan dievaluasi secara obyektif berdasarkan tanggung jawab yang diembannya.

Peningkatan atau penurunan kinerja manajerial tergantung pada sejauh mana individu lebih mementingkan diri sendiri atau bekerja demi kepentingan organisasinya yang merupakan aktualisasi dari tingkat komitmen yang dimilikinya. Perusahaan yang lebih maju dan berkembang dapat dicapai dengan cara meningkatkan kinerja manajerial dengan baik. Kinerja manajerial yang baik meningkatkan perolehan keuntungan perusahaan dan akan menambah kepercayaan investor ke perusahaan (Habibie, 2020).

Kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk

melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan. Pendapat lain mengatakan bahwa kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, pengaturan staf, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara keseluruhan (Melia & Sari, 2019). Kinerja manajerial memiliki tujuan untuk a. Penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, Perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan membawa hal-hal tersebut kearah tujuan dan penugasan tanggung jawab dan promosi kepada setiap karyawan sesuai hasil kerja yang telah mereka laksanakan.

Adapun beberapa indikator yang digunakan dalam melihat kinerja manajerial yaitu Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Kemudian Investigasi, merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Selanjutnya Koordinasi, yaitu menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan. Kemudian Evaluasi, yaitu penilaian yang dilakukan oleh pemimpin terhadap rencana yang telah dibuat dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan. selanjutnya Supervisi, yaitu penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan dan

kemudian Staffing, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya (Haris et al., 2021).

Menurut (Haris et al., 2021) keberhasilan kinerja manajerial tercapai ketika indikator tersebut mampu terlaksana dengan baik, seperti dalam indikator perencanaan, dimana setiap awal tahun tentunya masing-masing divisi memiliki perencanaan terkait target penjualan yang akan dicapai sehingga pada akhir tahun akan dapat dinilai apakah rencana anggaran tersebut sudah sesuai dengan realisasinya.

PT. Perkebunan Nusantara IV merupakan Badan Usaha Milik Negara bidang perkebunan yang berkedudukan di Provinsi Sumatera Utara. Saat ini PT. Perkebunan Nusantara IV menjalankan usahanya dalam bidang industri dengan 3 (tiga) produk unggulan yaitu kelapa sawit, teh dan gula. Berdasarkan data yang peneliti peroleh dari PT. Perkebunan Nusantara IV, peneliti mendapatkan data sebagai berikut:

Tabel 1.1. Anggaran dan Realisasi Penjualan Pada PT Perkebunan Nusantara IV

No	Tahun	Anggaran	Realisasi	Selisih
1	2019	6.260.261.000	96.708.404.296	90.448.143.296
2	2020	77.946.839.000	96.749.451.915	18.802.612.915
3	2021	47.915.526.000	88.784.825.535	40.869.299.535
4	2022	189.237.397.000	96.371.458.130	(92.865.938.870)
5	2023	195.050.794.000	147.918.178.131	(47.132.615.869)

Sumber : Data Penjualan PTPN IV (2024)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat fenomena bahwasannya anggaran penjualan anggaran penjualan pada tahun 2022 sebesar 189.237.397.000 namun realisasi penjualan sebesar 96.371.458.130 hal ini menunjukkan capaian penjualan yang lebih kecil dari target yang ditetapkan , anggaran penjualan pada tahun 2023

sebesar 195.050.794.000, namun realisasi penjualan sebesar 147.918.178.131 hal ini menunjukkan capaian penjualan yang lebih kecil dari target yang ditetapkan. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2022-2023 penjualan pada PT Perkebunan Nusantara IV tidak mencapai target yang ditetapkan, hal ini mengindikasikan ada masalah yang terjadi dalam hal kinerja manajerial yang belum efektif, karena dalam unsur kinerja manajerial pada bagian perencanaan dan evaluasi dijelaskan bahwa perusahaan dalam melakukan peningkatan kinerja manajerial harus memperhatikan dan mampu menganalisis dan mencapai tujuan yang ditargetkan yaitu ketercapaian target seperti penjualan dan laba serta mampu menilai potensi dan perubahan-perubahan yang terjadi, Dengan terjadinya penurunan penjualan maka ada indikasi bahwa kemampuan mengendalikan unsur-unsur dalam hal penjualan tidak berjalan efektif dan efisien.

Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial adalah Akuntansi pertanggungjawaban dan partisipasi anggaran. Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi manajemen yang dirancang untuk mengukur dan melaporkan kinerja setiap bagian atau unit dalam organisasi berdasarkan pusat pertanggungjawaban yang telah ditetapkan. Dalam sistem ini, organisasi dibagi menjadi beberapa pusat tanggung jawab—seperti pusat biaya (cost center), pusat pendapatan (revenue center), pusat laba (profit center), dan pusat investasi (investment center)—yang masing-masing dipimpin oleh seorang manajer. Setiap manajer bertanggung jawab atas unsur-unsur yang berada di bawah kendalinya, dan kinerjanya dievaluasi berdasarkan capaian yang dapat dikendalikan olehnya.

Partisipasi anggaran memiliki peran penting dalam keberhasilan penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, setiap pusat tanggung jawab memerlukan target dan alokasi sumber daya yang jelas. Melibatkan manajer unit dalam proses penyusunan anggaran akan memastikan bahwa target yang ditetapkan realistis, sesuai kondisi lapangan, dan dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini sejalan dengan prinsip bahwa individu hanya dapat dimintai pertanggungjawaban atas hal-hal yang berada dalam kendalinya (*controllability principle*). Dengan partisipasi aktif, manajer akan lebih memahami dan merasa memiliki target anggaran yang disepakati, sehingga penerapan akuntansi pertanggungjawaban menjadi lebih efektif. Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran juga berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Proses partisipasi memungkinkan manajer untuk menyampaikan informasi riil terkait kebutuhan, peluang, dan kendala yang dihadapi unit kerjanya. Informasi ini membantu organisasi menetapkan target yang lebih akurat dan dapat dicapai, sehingga mengurangi risiko terjadinya penyimpangan besar antara anggaran dan realisasi. Selain itu, karena target anggaran disepakati bersama, manajer akan terdorong untuk bekerja lebih optimal guna memenuhi tanggung jawabnya. Hal ini pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja manajerial dalam aspek perencanaan, koordinasi, pengorganisasian, pengendalian, dan pengambilan keputusan.

Tabel 1.2. Fenomena Terkait Akuntansi Pertanggung Jawaban dan Partisipasi Anggaran

Variabel	Fenomena yang Ditemukan	Implikasi
Akuntansi Pertanggungjawaban	- Selisih signifikan antara anggaran dan realisasi biaya di beberapa regional. - Keterlambatan/ketidaklengkapan pelaporan biaya. - Variasi kualitas implementasi antar unit.	Menunjukkan efektivitas akuntansi pertanggungjawaban belum merata, sehingga kontrol biaya dan akuntabilitas masih perlu diperkuat.
Partisipasi Anggaran	- Anggaran pemeliharaan (misalnya tanaman sawit) sudah dikururkan tetapi pelaksanaannya tidak optimal. - Beberapa unit kebun (contoh: Kebun MARIHAT dan Kebun BANGUN) terlihat terlantar meski anggaran tersedia. - Peran manajer unit dalam penyusunan dan evaluasi anggaran masih rendah.	Anggaran berpotensi hanya menjadi alat administratif, bukan instrumen pengendali kinerja. Rendahnya partisipasi menyebabkan lemahnya kontrol internal dan turunya efektivitas kinerja manajerial

Sumber : Hasil Wawancara (2025)

Adapun fenomena yang ditemukan oleh peneliti berdasarkan observasi terkait akuntansi pertanggung jawaban yaitu menunjukkan adanya masalah praktik, misalnya selisih signifikan antara anggaran dan realisasi biaya di beberapa regional, keterlambatan/ketidaklengkapan pelaporan, dan variasi kualitas implementasi antar unit. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun kerangka akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan, efektivitasnya beragam dan masih ada ruang perbaikan.

Adapun fenomena yang terjadi terkait Partisipasi anggaran yaitu Di lapangan, meskipun anggaran pemeliharaan seperti untuk tanaman sawit rutin dikururkan, ada temuan memprihatinkan mengenai ketidakefektifan pelaksanaan di lapangan. Di beberapa unit kebun—misalnya Unit Kebun MARIHAT dan Kebun

Bangun—kebun sawit terlihat terlantar dan tak terurus meski anggaran sudah dialokasikan. Ini mencerminkan potensi rendahnya peran partisipasi anggaran dalam memastikan pelaksanaan yang efektif. Fenomena yang terjadi menunjukkan bahwa tanpa keterlibatan aktif manajer unit dalam penyusunan anggaran—baik pada tahap perencanaan maupun evaluasi—anggaran bisa menjadi alat administratif semata, bukan instrumen pengendali kinerja. Dengan implementasi partisipatif yang terbatas dan lemahnya kontrol internal, efektivitas akuntansi pertanggungjawaban melemah dan kinerja manajerial bisa tergerus. Oleh karena itu, memperkuat mekanisme partisipasi anggaran—didukung dengan komitmen organisasi yang kuat dan transparansi pelaporan—merupakan kunci untuk mendorong akuntabilitas serta memulihkan fungsi pengendalian dalam struktur PTPN IV Medan.

Sehubungan dengan fenomena yang dialami perusahaan maka peneliti tertarik untuk membahas dan menganalisis permasalahan yang berjudul **“Pengaruh Akuntansi Pertanggung Jawaban dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 2 Medan”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan data diatas maka dapat ditemukan identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Terjadinya penurunan penjualan di tahun 2019 serta peningkatan jumlah hutang dari tahun 2019 sampai dengan 2021 yang menunjukkan kelemahan pada kinerja manajerial

2. adanya masalah praktik, misalnya selisih signifikan antara anggaran dan realisasi biaya di beberapa regional, keterlambatan/ketidaklengkapan pelaporan, dan variasi kualitas implementasi antar unit. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun kerangka akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan, efektivitasnya beragam dan masih ada ruang perbaikan.
3. Ada temuan memprihatinkan mengenai ketidakefektifan pelaksanaan di lapangan. Di beberapa unit kebun—misalnya Unit Kebun Marihat dan Kebun Bangun—kebun sawit terlihat terlantar dan tak terurus meski anggaran sudah dialokasikan. Ini mencerminkan potensi rendahnya peran partisipasi anggaran dalam memastikan pelaksanaan yang efektif

1.3. Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang diatas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 2 Medan ?
2. Apakah Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 2 Medan?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka dapat diketahui tujuan penelitian adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 2 Medan?

2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 2 Medan?

1.5. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Penulis, sebagai tambahan ilmu pengetahuan dan wawasan mengenai kinerja manajerial sebuah perusahaan yang dipengaruhi sistem informasi akuntansi dan partisipasi anggaran.
2. Bagi Perusahaan, Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan yang berharga dan menjadi salah satu bahan evaluasi mengenai pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial sehingga diharapkan terus mengalami perkembangan kearah yang lebih baik.
3. Bagi peneliti selanjutnya, sebagai bahan referensi untuk penelitian lebih lanjut dalam sistem pengendalian internal dan dapat mengembangkan dalam hal penjualan dan pengendalian piutang ataupun faktor lain yang dapat dikaitkan dengan penelitian ini.

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Uraian Teoritis

2.1.1 Kinerja Manajerial

2.1.1.1. Pengertian Kinerja Manajerial

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang seperti diharapkan (Anindya, 2020).

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pendapat lain mengemukakan bahwa kinerja manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen (Habibie, 2020).

Kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan. Pendapat lain mengatakan bahwa kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, pengaturan staf, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara keseluruhan (Mela & Sari, 2019).

Secara umum manajer berarti setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya organisasi lainnya. Tingkatan manajemen dalam organisasi menurut (Yuniningsih, 2022) membagi manajer menjadi tiga golongan yang berbeda, yaitu :

1. Manajer lini pertama

Tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. Manajer lini sering disebut dengan kepala atau pemimpin (*leader*), mandor (*foreman*) dan penyedia (*supervisor*).

2. Manajer menengah

Manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan karyawan operasional. Sebutan lain bagi manajer menengah adalah manajer departemen kepala pengawas dan sebagainya.

3. Manajer puncak

Klasifikasi manajer ini terdiri dari sekelompok kecil eksekutif. Manajer puncak bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Yang termasuk dalam manajer puncak adalah direktur, presiden, kepala divisi, wakil presiden, senior dan sebagainya.

2.1.1.2. Tujuan dan Manfaat Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan kinerja para individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial. Dimensi dalam kinerja manajerial menurut (Sonia, 2017) yaitu:

1. Perencanaan

Aktivitas atau tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang guna mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Penyelidikan

Upaya yang dilakukan untuk mengumpulkan dan mempersiapkan informasi dalam bentuk laporan-laporan, catatan, dan analisa pekerjaan untuk mengukur hasil pelaksanaannya.

3. Koordinasi

Aktivitas menyelaraskan tindakan yang meliputi peraturan informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.

4. Evaluasi

Aktivitas seperti penilaian atas usulan atau kinerja yang diamati dan dilaporkan.

5. Pengawasan

Kegiatan manajerial dalam mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan potensi bawahan serta melatih dan menjelaskan aturan-aturan kerja kepada bawahan mengenai pelaksanaan kemampuan kerja.

6. Pemilihan Staf

Aktivitas atau kegiatan manajemen dalam memelihara dan mempertahankan bawahan dalam unit kerja.

7. Negosiasi

Usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan, atau kontrak untuk barang-barang atau jasa.

8. Perwakilan

Aktivitas berupa penyampaian visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan perusahaan-perusahaan lain.

Perilaku manajer diartikan dengan seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi (Ishak, 2021):

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan sangat dibutuhkan untuk menetapkan tujuan-tujuan yang hendak diwujudkan oleh suatu organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan itu. Perencanaan adalah:

- a. Pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi.
- b. Penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
- c. Penyusunan kebijakan yang didasarkan pada kebijakan, tindakan dan jadwal kerja.
- d. Penentuan perencanaan dalam penyusunan organisasi.

Semua Fungsi lainnya sangat tergantung pada fungsi ini, dimana fungsi lain tidak akan berhasil tanpa perencanaan dan pembuatan keputusan yang tepat, cermat, dan kontiniu. Tetapi sebaliknya perencanaan yang baik tergantung pelaksanaan yang efektif dari fungsi-fungsi lain.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana-rencana atau program-program untuk mencapainya, maka mereka perlu

merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat melaksanakan berbagai program tersebut secara sukses.

Pengorganisasian adalah :

- a. Penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan membawa hal-hal tersebut kearah tujuan.
- c. Penugasan tanggung jawab dan promosi kepada setiap karyawan sesuai hasil kerja yang telah mereka laksanakan.

Fungsi ini menciptakan struktur formal dimana pekerjaan ditetapkan dibagi dan dikoordinasikan. Manajer perlu mempunyai kemampuan untuk mengembangkan tipe organisasi yang sesuai dengan tujuan rencana dan program yang telah ditetapkan. Perbedaan tujuan akan membutuhkan jenis organisasi yang berbeda pula.

3. Pengarahan

Sesudah rencana dibuat, organisasi dibentuk dan disusun personalianya, langkah berikutnya adalah menugaskan karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditentukan. Fungsi pengatahan secara sederhana adalah untuk membuat para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan apa yang harus mereka lakukan. Fungsi ini melibatkan kualitas, gaya dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan-kegiatan kepemimpinan seperti komunikasi, motivasi, dan disiplin.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup empat unsur yaitu :

- a. Penetapan standar pelaksanaan
- b. Penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan
- c. Pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan.
- d. Pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar.

(Hidayat, 2017) menyatakan bahwa manfaat penilaian kinerja adalah :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.1.1.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

Menurut (Friyanty, 2016) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial adalah :

1. Partisipasi anggaran

Partisipasi berarti peran serta seseorang atau kelompok masyarakat dalam proses pembangunan baik dalam bentuk pernyataan maupun dalam bentuk kegiatan dengan memberi masukan pikiran, tenaga, waktu, keahlian, modal dan atau materi, serta ikut memanfaatkan dan menikmati hasil - hasil pembangunan

2. Kejelasan anggaran

Karena begitu luasnya kejelasan anggaran, maka tujuan anggaran harus dinyatakan secara spesifik, jelas dan dapat dimengerti oleh siapa saja yang bertanggung jawab

3. Umpan balik anggaran

Sasaran anggaran tidak akan tercapai tanpa pemantauan secara terus menerus, kemajuan karyawan akan mencapai tujuan sasaran mereka.

4. Evaluasi anggaran

Evaluasi anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen

5. Sistem Pengendalian Intern

Pengendalian intern adalah proses yang dirancang untuk menyediakan jaminan yang layak mengenai pencapaian dari sasaran manajemen dalam kategori sebagai berikut; (1) keandalan laporan keuangan, (2) efektivitas dan efisiensi dari operasional dan (3) pemenuhan dengan ketentuan hukum dan peraturan yang biasa diterapkan

Kemudian menurut (I. Ardila & Fadhila, 2018) kinerja manajerial juga dipengaruhi oleh :

1. Manajemen Resiko

Yaitu suatu kegiatan yang dilaksanakan untuk mengidentifikasi, menganalisis dan mengendalikan risiko yang mungkin terjadi dalam suatu aktivitas atau kegiatan sehingga akan diperoleh efektivitas dan efisiensi yang lebih tinggi

2. Good Corporate Governace

Yaitu suatu proses dari suatu struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan keuntungan pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai etika

2.1.1.4. Indikator Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial ini diukur dengan mempergunakan indikator sebagai berikut (Haris et al., 2021):

1. Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.
2. Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.

Pengkoordinasian merupakan proses jalinan kerja sama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar-menukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja.

3. Koordinasi, menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
4. Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pemimpin terhadap rencana yang telah dibuat dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.
5. Supervisi, yaitu penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan.
6. Staffing, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.

(Kusnadi & Rahayu, 2021) mengemukakan bahwa ada beberapa ukuran yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajemen berdasarkan perspektif non keuangan, yaitu :

1. Kemampuan manajer untuk membuat perencanaan

Perencanaan yang baik dapat meningkatkan focus dan fleksibilitas adalah dua hal yang penting bagi manajer untuk menghadapi lingkungan persaingan yang tinggi dan dinamis. Kemampuan manajer dalam membuat perencanaan dapat menjadi salah satu indikator untuk mengukur kinerja manajer.

2. Kemampuan untuk mencapai target

Kinerja manajer dapat diukur dari kemampuan mereka untuk mencapai apa yang telah direncanakan. Target harus cukup spesifik, melibatkan partisipan, realistik, menantang dan memiliki rentang waktu yang jelas.

3. Kiprah manajer diluar perusahaan

Intensitas manajer dalam mewakili perusahaan untuk berhubungan dengan pihak luar perusahaan menunjukkan kepercayaan perusahaan terhadap manajer tersebut. Kepercayaan tersebut tidak serta merta muncul begitu saja, tetapi muncul atas kinerja yang baik dari manajer itu sendiri. Peranan manajer dalam mewakili perusahaan dapat menjadi salah satu indikator tingkat kinerja manajer tersebut.

2.1.2. Akuntansi Pertanggung Jawaban

2.1.2.1. Pengertian Akuntansi Pertanggung Jawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sebuah model pengendalian dan evaluasi kinerja baik di anak perusahaan, cabang atau divisi yang memberikan kendali. Pengukuran dalam hal ini ialah pusat biaya. Kategori pusat biaya adalah biaya produksi, biaya pemasaran dan biaya administrasi yang kemudian biaya tersebut dianggarkan dan dibuat standarisasinya. (Martianti & Iriyadi, 2020)

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat-pusat tanggungjawab pada keseluruhan organisasi dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat tanggungjawab itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab yang bersangkutan. (Triwelly et al., 2019, p. 2673)

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka. (Martianti & Iriyadi, 2020, p. 49) Akuntansi pertanggungjawaban adalah kumpulan aktivitas dan sumber daya yang ditugaskan kepada seorang manajer, kepala bagian, atau karyawan lainnya. Misal, banyak mesin dan aktivitas mesin mungkin menjadi tanggungjawab manajer produksi. Semua departemen produksi dapat menjadi pusat tanggungjawab manajer departemen. Terakhir, semua organisasi dapat menjadi pusat tanggungjawab direktur utama.

Di beberapa organisasi, tanggungjawab manajemen dibagi antara kelompok karyawan yang berbeda untuk membuat “kepemilikan” keputusan manajemen, memungkinkan pengambilan keputusan yang kreatif dan menghindari kekhawatiran atau kekhawatiran tentang risiko keputusan prioritas. (Laylan Syafina, 2020, p. 103) Akuntansi pertanggungjawaban (responsibility accounting) adalah sebuah sistem pelaporan informasi yang (1) mengklasifikasikan data finansial menurut bidang-bidang pertanggungjawaban di dalam sebuah organisasi, (2) melaporkan berbagai aktivitas setiap bidang dengan hanya menyertakan kategori-kategori pendapatan yang dapat dikendalikan oleh manajer yang bertanggung jawab. (Pratiwi & Kartika, 2019, p. 15) Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dan akuntansi manajemen dan sistem akuntansi yang dikaitkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi. Istilah akuntansi pertanggungjawaban ini akan mengarah pada proses akuntansi yang melaporkan sampai bagaimana baiknya manajer pusat pertanggungjawaban dapat mengelola

pekerjaan yang langsung di bawah pengawasannya dan yang merupakan tanggungjawabnya atau suatu sistem yang mengukur rencana dan tindakan dan setiap pusat pertanggung jawaban

Menurut Hansen, Mowen (2007, 307) menyatakan bahwa “Akuntansi pertanggung jawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggung jawaban pada seluruh organisasi dan mencerminkan rencana-rencana dan tindakan setiap pusat dengan menetapkan penghasilan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab bersangkutan”.

2.1.2.2. Tujuan dan Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggung Jawaban

Tujuan akuntansi pertanggung jawaban menurut Hansen, Mowen (2007, 309) adalah “Mengajak para karyawan untuk melakukan pekerjaan yang benar serta dapat bertanggung jawab atas penyimpangan biaya maupun penghasilan perusahaan”. Dari tujuan akuntansi pertanggung jawaban yang dikemukakan tersebut dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggung jawaban mempunyai tujuan sebagai berikut :

- a. Untuk mengumpulkan dan melaporkan setiap pimpinan pusat pertanggung jawaban.
- b. Menentukan batas-batas dan tanggung jawab setiap pusat pertanggung jawaban didalam struktur organisasi.
- c. Untuk pengendalian dan sekaligus untuk mengukur prestasi masing-masing pimpinan pusat pertanggung jawaban berdasarkan anggaran yang telah ditetapkan untuk masing-masing.

Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggung jawaban Menurut Mulyadi (2010:16), mengatakan bahwa “ Dalam dunia bisnis informasi

merupakan alat yang penting bagi manajemen untuk membantu menggerakkan dan mengembangkan kegiatan perusahaan. Kelangsungan hidup dan pertumbuhan suatu perusahaan tergantung pada sistem informasi yang digunakan. Salah satu informasi yang diperlukan oleh manajemen adalah informasi manajemen”. Adapun manfaat informasi pertanggungjawaban sebagai berikut:

- a. Sebagai dasar penyusunan anggaran Penyusunan anggaran merupakan proses penjabaran dengan suatu moneter dengan manajer yang bertanggung jawab atas pelaksanaan seluruh program tersebut atau bagiannya. Penyusunan program dan penyusunan anggaran merupakan proses perencanaan, akan tetapi dalam penyusunan program pelaksanaan dipusatkan pada penentuan program-program dalam rangka pelaksanaan strategi dan tujuan perusahaan. Sedangkan didalam penyusunan anggaran perencanaan diterjemahkan dipusat-pusat pertanggungjawaban.
- b. Sebagai dasar penilaian kinerja pusat biaya Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena itu informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Dengan demikian informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan skor yang buat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber daya untuk

melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai tujuan perusahaan.

- c. Sebagai Alat Pemotivasi Manajer Motivasi adalah proses prakarsa dilakukannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Orang akan termotivasi jika ia memiliki nilai penghargaan yang tinggi atau berkeyakinan bahwa suatu kinerja yang akan diberi suatu penghargaan adalah tinggi, dan alat ukur tersebut merupakan akuntansi pertanggungjawaban.

2.1.2.3. Indikator Akuntansi Pertanggung Jawaban

Untuk membangun akuntansi pertanggungjawaban yang baik diperlukan indikator yang saling terkait satu dengan lainnya. Beberapa hal yang menjadi indikator untuk membentuk akuntansi pertanggungjawaban menurut 'Horngren, Skikant dan George dalam Lestari', (2008:232) yaitu:

- a. Struktur organisasi yang menetapkan secara jelas dan tegas menggambarkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk setiap unit dalam struktur organisasi.
- b. Anggaran biaya disusun menurut pusat pertanggungjawaban.
- c. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat tidaknya dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban.
- d. Adanya sistem akuntansi untuk mengklasifikasikan kode rekening yang disesuaikan dengan tingkatan manajemen dalam perusahaan.
- e. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab.

Indikator-indikator akuntansi pertanggungjawaban di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Struktur organisasi yang menetapkan secara jelas dan tegas menggambarkan pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab untuk setiap unit dalam struktur organisasi. Dalam akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggungjawab, wewenang dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen selain itu harus menggambarkan pembagian tugas dengan jelas pula. Dimana organisasi disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggungjawab tiap pimpinan jelas. Dengan demikian wewenang mengalir dari tingkat manajemen atas ke bawah, sedangkan tanggungjawab adalah sebaliknya.
- b. Anggaran biaya disusun menurut pusat pertanggungjawaban. Dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran karena anggaran merupakan gambaran rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kerjanya. Kegiatan tersebut mengarah pada pencapaian tujuan bersama, menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu serta sumber daya (seperti tenaga kerja, peralatan dan dana) dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
- c. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat tidaknya dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban. Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer, maka hanya biaya-biaya terkendali yang harus dipertanggung

jawabkan olehnya. Pemisahan biaya kedalam biaya terkendalikan dan biaya tak terkendalikan perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban.

- 1) Biaya terkendalikan Biaya terkendalikan adalah biaya yang dapat secara langsung dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu.
 - 2) Biaya tidak terkendalikan Biaya tidak terkendalikan adalah biaya yang tidak memerlukan keputusan dan pertimbangan manajer karena hal ini tidak dapat mempengaruhi biaya karena biaya ini diabaikan.
- d. Adanya sistem akuntansi untuk mengklasifikasikan kode rekening yang disesuaikan dengan tingkatan manajemen dalam perusahaan. biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajer maka biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat biaya dan akan dibebani dengan biaya yang terjadi di dalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendalikan dan biaya tidak terkendalikan. Kode perkiraan diperlukan untuk mengklasifikasikan perkiraan-perkiraan baik dalam neraca maupun dalam laporan rugi laba.
- e. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab. Bagian akuntansi biaya setiap bulannya membuat laporan pertanggungjawaban untuk tiap-tiap pusat biaya. Setiap awal bulan

dibuat rekapitulasi biaya atas dasar total biaya bulan lalu, yang tercantum dalam kartu biaya. Atas dasar rekapitulasi biaya disajikan laporan pertanggungjawaban biaya. Isi dari laporan pertanggungjawaban disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan menerimanya. Untuk tingkatan manajemen yang terendah disajikan jenis biaya, sedangkan untuk tiap manajemen di atasnya disajikan total biaya tiap pusat biaya yang dibawahnya ditambah dengan biaya-biaya yang terkendalikan dan terjadi dipusat biayanya sendiri.

2.1.3. Partisipasi Anggaran

2.1.3.1. Pengertian Partisipasi Anggaran

Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi semua aktivitas perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang. Partisipasi Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu (Habibie, 2020).

Partisipasi Anggaran adalah suatu pendekatan formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan jika partisipasi Anggaran merupakan satu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh

kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang. (Mauliza & Astuti, 2022)

Partisipasi merupakan bagian yang penting dalam bekerja pada suatu organisasi ataupun perusahaan, dimana proses penyusunan anggaran yang baik adalah dengan melibatkan banyak pihak untuk berpartisipasi didalamnya. Menurut Prasetya et al., (2023) partisipasi anggaran sektor publik menunjukkan pada luasnya partisipasi aparat pemerintah daerah dalam memahami anggaran yang diusulkan dan dibuat oleh unit kerjanya serta pengaruh pusat pertanggungjawaban dari anggaran mereka.

Jadi, dalam penyusunan anggaran APBD diperlukannya partisipasi dari berbagai unsur satuan kerja yang ada dalam pemerintahan daerah. Partisipasi anggaran sangatlah perlu, karena partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan dalam penyusunan anggaran untuk bersamasama mengambil peran guna mencapai sasaran anggaran serta tanggungjawab atas anggaran tersebut.

2.1.3.2. Kriteria Partisipasi Anggaran.

Berdasarkan pada konsep dan prinsip partisipasi anggaran diatas, ada beberapa kriteria partisipasi anggaran yang dapat digunakan untuk mengukur partisipasi dalam perencanaan dan penganggaran (Mauliza & Astuti, 2022) :

1. Kegiatan Perencanaan Dan Penganggaran Dipublikasikan.

Untuk mendorong penguatan partisipasi publik Bappenas mensyaratkan keterbukaan (*Transparency*) kegiatan sebagai salah satu hal penting. Dengan asumsi, masyarakat tidak akan berpartisipasi jika setiap kegiatan perencanaan dan penganggaran dilaksanakan secara tidak transparan. "Dipublikasikan" (*Pulished*) berarti setiap kegiatan diinformasikan kepada

masyarakat melalui media publik yang dapat dan mudah diakses masyarakat. Adapun yang dimaksud dengan "kegiatan" adalah aktivitas-aktivitas dalam proses perencanaan dan penganggaran yang telah ditentukan maupun tidak ditentukan dalam regulasi yang mengatur pengelolaan keuangan negara.

2. Media Atau Wahana Partisipasi Bagi Masyarakat.

"Media" (medium) merupakan sarana yang disediakan oleh pemerintah bagi masyarakat untuk menyampaikan aspirasinya. Kriteria ini pada dasarnya merujuk pada forum-forum yang telah ditentukan dalam regulasi pengelolaan keuangan negara maupun yang tidak ditentukan untuk mendapatkan masukan-masukan dari masyarakat dalam penyempurnaan pembuatan kebijakan anggaran.

3. Keterlibatan Masyarakat Dalam Perencanaan dan Penganggaran.

Keterlibatan (*involvement*) masyarakat mengacu pada kriteria untuk mengukur sejauhmana masyarakat dilibatkan dalam perencanaan dan penganggaran. Hal ini juga terkait dengan sejauhmana akses masyarakat dalam menyampaikan aspirasi. Adapun yang dimaksud "perencanaan dan penganggaran" (*Planning and Budgeting*) mengacu pada setiap kegiatan perencanaan dan penganggaran yang ditentukan dalam regulasi pengelolaan keuangan negara dan daerah mulai dari tingkat perencanaan yang paling bawah hingga penetapan kebijakan anggaran.

4. Otoritas Pengambilan Kebijakan Berdasarkan Konsensus Bersama.

"Otoritas" (*Authority*) terkait erat dengan kewenangan (*Competence*) memutuskan atau menetapkan kebijakan (*Policy Determining*). Kriteria ini

merujuk pada seberapa besar aspirasi masyarakat yang di akomodasi dalam kebijakan. ”konsensus bersama” merupakan kriteria yang menunjukkan sejauhmana masyarakat terlibat dalam penetapan kebijakan. Semakin banyak stakeholders yang terlibat, maka akan semakin baik kebijakan yang dihasilkan.

5. Kerangka Regulasi Yang Menjamin Partisipasi Masyarakat.

Kriteria ini merujuk pada tersedia atau tidak tersedia kerangka regulasi yang menjamin partisipasi masyarakat dalam perencanaan dan penganggaran. Apakah regulasi yang ada mengatur secara spesifik mekanisme keterlibatan masyarakat dalam menyampaikan aspirasinya dan menjamin adanya forum publik untuk mendapatkan masukan-masukan dari masyarakat.

2.1.3.3. Indikator Partisipasi Anggaran

Beberapa indikator dari penelitian yang dilakukan oleh (Safitri & Asyik, 2022) adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh aparaturnya dalam penetapan anggaran.

Aparatur dalam Penetapan Anggaran merupakan pihak-pihak yang terlibat secara langsung dalam proses menetapkan anggaran.

2. Seringnya atasan meminta pendapat atas usulan saat anggaran disusun.

Seringnya atasan meminta pendapat atas usulan saat anggaran disusun merupakan perilaku dari atasan untuk meminta pendapat dari bawahan ketika proses budaya organisasi.

3. Keputusan dalam Penetapan Anggaran.

Keputusan dalam Penetapan Anggaran merupakan keputusan akhir dari budaya organisasi yang telah disepakati bersama hingga dilakukan penetapan anggaran.

Beberapa indikator dari penelitian yang dilakukan oleh (Wokas et al., 2022) adalah sebagai berikut:

1. Keterlibatan

Keterlibatan merupakan suatu bentuk keikutsertaan pihak-pihak yang terlibat didalam budaya organisasi.

2. Revisi Anggaran

Revisi anggaran merupakan penilaian terhadap anggaran yang telah ditetapkan.

3. Memberikan Pendapat.

Memberikan pendapat merupakan wujud dari partisipasi didalam memberikan masukan atau pendapat saat proses budaya organisasi.

4. Usulan

Usulan adalah tindakan yang dilakukan dengan tujuan memberikan ide atau pemikiran seseorang terkait dengan anggaran yang disusun.

5. Kontribusi Meminta Pendapat.

Kontribusi memberikan pendapat merupakan bentuk partisipasi didalam proses budaya organisasi didalam suatu organisasi atau perusahaan.

Sehingga dapat disimpulkan dari indikator partisipasi anggaran merupakan bentuk keikutsertaan pihak-pihak yang terlibat dalam budaya organisasi. Dari indikator diatas menjelaskan bahwa kontribusi berbagai pihak sangat mempengaruhi hasil didalam proses budaya organisasi. Usulan dibutuhkan untuk menampung ide-ide yang akandijadikan masuan didalam anggaran

2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1. Pengaruh Akuntansi Pertanggung Jawaban terhadap Kinerja Manajerial

Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang dirancang untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, seperti pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Melalui sistem ini, setiap manajer diberi tanggung jawab atas unsur-unsur yang berada dalam kendalinya, sehingga laporan kinerja yang dihasilkan bersifat spesifik dan relevan. Konsep ini sejalan dengan prinsip manajemen yang menekankan pengendalian dan evaluasi berbasis informasi akurat. Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban, manajer memiliki gambaran yang jelas mengenai capaian dan penyimpangan yang terjadi.

Hubungan antara akuntansi pertanggungjawaban dan kinerja manajerial terlihat pada proses pengambilan keputusan. Informasi yang dihasilkan dari laporan pertanggungjawaban membantu manajer memahami apakah target yang telah ditetapkan tercapai atau tidak, serta faktor penyebabnya. Data ini menjadi dasar untuk melakukan perbaikan strategi, pengalokasian sumber daya, dan penyusunan anggaran berikutnya. Semakin akurat informasi yang disajikan, semakin efektif pula keputusan yang diambil oleh manajer, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Akuntansi pertanggungjawaban tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai sarana pengendalian dan motivasi. Manajer yang mengetahui bahwa kinerjanya diukur secara objektif berdasarkan tanggung jawabnya akan terdorong untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Sistem ini juga

mendorong rasa kepemilikan (ownership) terhadap unit kerja yang dipimpin, karena setiap keberhasilan atau kegagalan akan langsung tercermin pada laporan kinerja. Dengan demikian, akuntansi pertanggungjawaban mampu menumbuhkan akuntabilitas dan meningkatkan kinerja manajerial secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan menghasilkan informasi yang tepat waktu, relevan, dan dapat dipercaya, sehingga manajer dapat mengelola unit kerjanya secara optimal. Hubungan ini menunjukkan bahwa semakin efektif penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban, semakin tinggi pula peluang peningkatan kinerja manajerial.

Kinerja manajerial dalam penelitian ini juga menyangkur dengan kinerja keuangan perusahaan terkait bagaimana pengelolaan dan perencanaan yang dilakukan oleh pihak manajemen baik dari pajak, pengeluaran dan pemasukan, penelitian sebelumnya dilakukan oleh (Hani & Siahaan, 2021), (Hanum et al., 2021), (Irma, 2019), (Saragih, 2017) dan (I. A. Ardila & Fadhila, 2021).

2.2.2. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi Anggaran adalah suatu pendekatan formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan. jika partisipasi Anggaran merupakan satu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang. (Mauliza & Astuti, 2022)

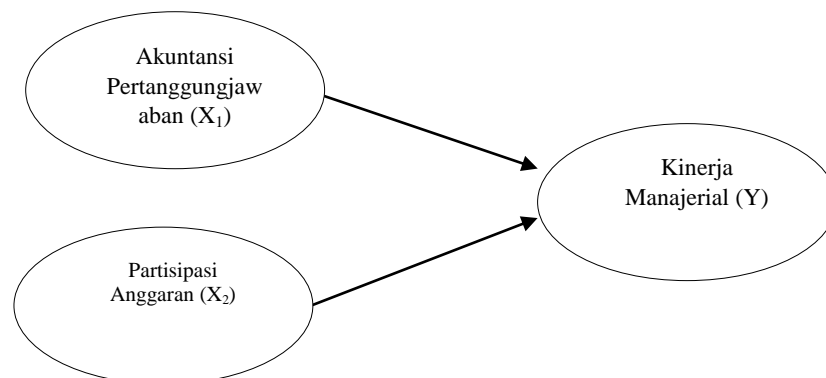
Ketika sebuah instansi pemerintahan memiliki sistematisa penyusunan anggaran yang jelas dengan keterlibatan pihak-pihak berkepentingan dan mampu

memberikan kesan bersama-sama dalam mewujudkan tujuan pencapaian target anggaran, maka hal ini akan meningkatkan kinerja manajerial.

Hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial yaitu dengan penyusunan anggaran secara partisipasi diharapkan kinerja manajer akan meningkat, dimana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan-tujuan yang ditetapkan, dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran. Dalam pembuatan anggaran dibutuhkan partisipasi dari manajemen tingkat atas maupun manajemen tingkat bawah, yang akan bertugas untuk mempersiapkan dan mengevaluasi anggaran tersebut, dimana nantinya anggaran akan digunakan sebagai tolak ukur bagi kinerja manajer.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Sholikha, 2022), (Jatmiko, 2020), (Jitmau et al., 2017), (Arifani et al., 2018), (Pratiwi & Rizqi, 2023) dan (Raharja et al., 2015) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Berdasarkan Latar belakang dan tujuan Penelitian yang telah dikemukakan di atas, hubungan antara variabel dapat digambarkan dalam kerangka berikut :



Gambar2.1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan kajian pustaka di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian yang akan dibuktikan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Ada pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 2 Medan .
2. Ada pengaruh Partisipasi anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 2 Medan .

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini digunakan yaitu metode asosatif. Penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lain. Menurut (Sugiyono, 2016) “Pendekatan asosiatif adalah rumusan masalah penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih”. Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kuantitatif. Menurut (Juliandi et al., 2015)“Penelitian dengan pendekatan kuantitatif menekankan analisisnya pada data-data numerikal (angka) yang diolah dengan metode statistik”.

3.2 Definisi Operasional

Adapun definisi operasional pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1. Defenisi Operasional Variabel

Variabel	Defenisi variabel	Indikator variabel	Skala Pengukuran
Kinerja Manajerial (Y)	Penerapan sistem informasi kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan	1. Perencanaan 2. Investigasi 3. Koordinasi 4. Evaluasi 5. Supervisi 6. Staffing (Haris et al., 2021)	Ordinal
Akuntansi Pertanggung Jawaban (X1)	Sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai setiap pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan	1. Struktur organisasi 2. Anggaran biaya. 3. Penggolonga	Ordinal

	para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka	4. n biaya sistem akuntansi 5. Sistem pelaporan biaya Lestari (2008)	
Partisipasi anggaran (X ₂)	Suatu pendekatan formal dan sistematis dari pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan.	1. Keterlibatan 2. Revisi Anggaran 3. Memberikan Pendapat. 4. Usulan 5. Kontribusi Meminta Pendapat (Wokas et al., 2022)	Ordinal

3.3 Tempat dan Waktu

Adapun tempat dan waktu penelitian yang digunakan dalam pembuatan penelitian ini adalah:

3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 2 Medan yang berlokasi di Jalan Letjen Soeprapto No.2, Medan, Sumatera Utara.

3.3.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan awal bulan Desember 2024 sampai dengan bulan April 2025 dengan rencana waktu penelitian seperti tabel berikut ini.

Tabel 3.2 Jadwal Rencana Penelitian

Jenis Kegiatan	Des-24				Jan-25				Feb-25				Mar-25				Apr-25			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pengajuan judul																				

Penyusunan Proposal																		
Bimbingan Proposal																		
Seminar Proposal																		
Penyusunan Skripsi																		
Sidang Meja Hijau																		

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi Penelitian

Populasi adalah keseluruhan dari objek yang diteliti. Sugiyono (2013, hal 80) berpendapat bahwa populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer atau kepala divisi di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 2 Medan yang berjumlah 32 orang.

2. Sampel Penelitian

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive jenuh. Menurut Sugiyono (2016) purposive sampling adalah teknik pengumpulan sampel dengan menggunakan kriteria tertentu dalam pengambilan sampel responden. Adapun kriteria responden yaitu merupakan kepala bagian , wakil kepala bagian, kepala divisi dan wakil kepala divisi, dan Penulis menetapkan sampel sebanyak 32 responden dengan perwakilan 4 orang setiap bagian.

**Tabel 3.3 Sampel Penelitian PT Perkebunan Nusantara IV
Regional 2 Medan**

No	Bagian/Divisi	Jumlah
1	Bagian Sekretariat Perusahaan	4 Orang
2	Bagian SPI	4 Orang
3	Bagian Perencanaan dan Sustainability	4 Orang
4	Bagian Tanaman dan Pengolahan	4 Orang
5	Bagian Keuangan dan Akuntansi	4 Orang
6	Bagian SDM	4 Orang
7	Bagian Pengadaan dan Umum	4 Orang
8	Bagian Optimalisasi Anak Perusahaan	4 Orang
Total		32 Orang

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan penulis adalah dengan menggunakan penyebaran angket/kuesioner, penyebaran angket/kuesioner yaitu Sebuah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan sejumlah daftar pernyataan atau pernyataan yang tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner pada penelitian ini terdiri dari pernyataan-pernyataan yang bersumber dari indikator-indikator variabel penelitian.

Sistem pengolahan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan Skala *Ordinal*, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomenasosial.

Pada penelitian ini responden memilih salah satu dari jawaban yang tersedia, kemudian masing-masing jawaban diberi skor tertentu. Total skor inilah yang ditafsir sebagai posisi responden dalam Skala *Ordinal*. Kriteria pengukuran untuk variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4
Instrument Skala Ordinal

No	Item Instrument	Skor
1.	Sangat Baik (SB)	5
2.	Baik (S)	4
3.	Kurang Baik (KB)	3
4.	Tidak Baik (TB)	2
5.	Sangat Tidak Baik (STB)	1

3.6 Teknik Analisis Data

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali & Latan 2015). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi)

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Dimana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah

residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang powerful oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows. Berikut adalah model structural yang dibentuk dari perumusan masalah.

Menurut (Hair Jr et al., 2017) Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu :

1. Analisis model pengukuran (outer model), yakni
 - a. Realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*);
 - b. Validitas konvergen (*convergent validity*);
 - c. Validitas diskriminan (*discriminant validity*)
2. Analisis model struktural (inner model), yakni
 - a. Kolinieritas
 - b. Pengujian hipotesis
 - c. Koefisien determinasi (r-square);

Estimasi parameter yang didapat dengan (*Partial Least Square*) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama, adalah weight estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (path estimate) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (loading). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan

variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, (*Partial Least Square*) PLS menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan weight estimate.
2. Menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

3.6.1. Analisa Outer Model

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indicator-indikatornya. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. Reliabilitas dan Validitas Konstruk

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada view latent variable coefficient. Untuk mengevaluasi composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan cronbach's alpha. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,600$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi

2. Validitas Konvergen

Adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,4$ dengan konstruk yang ingin diukur.

3. Validitas Diskriminan

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan melihat nilai Nilai *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Correlation* (HTMT) $< 0,90$, maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (valid) (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

3.6.2. Analisis Inner Model

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (inner relation, structural model dan substantive theory) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasi inner model dengan (Partial Least Square) PLS dimulai dengan cara melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen.

Kemudian dalam penginterpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantive. Selain melihat nilai R-square, pada model (*Partial Least Square*) PLS juga dievaluasi dengan melihat nilai Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik

nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan apabila nilai Q-square kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance.

1. Kolinearitas (*Colinierity /Variance Inflation Factor/VIF*)

Pengujian kolinearitas adalah untuk membuktikan korelasi antar variabel laten/konstruktif apakah kuat atau tidak. Jika terdapat korelasi yang kuat berarti model mengandung masalah jika dipandang dari sudut metodologis, karena memiliki dampak pada estimasi signifikansi statistiknya. Masalah ini disebut dengan kolinearitas (*colinearity*). Nilai yang digunakan untuk menganalisisnya adalah dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*. (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014; Garson, 2016). Jika nilai VIF lebih besar dari 5,00 maka berarti terjadi masalah kolinearitas, dan sebaliknya tidak terjadi masalah kolinearitas jika nilai $VIF < 5,00$ (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

2. Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika $t\text{-statistik} > 1,96$. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai probabilitas $< 0,05$. Hubungan antar variabel dalam suatu diagram alur dapat membantu dalam

merangkai hubungan sebab akibat antar konstruk dari model teoritis sebelumnya.

3. Koefisien Determinasi (*R Square*)

Koefisien Determinasi (*R Square*) bertujuan untuk mengevaluasi keakuratan prediksi suatu variabel. Dengan kata lain untuk mengevaluasi bagaimana variasi nilai variabel terikat dipengaruhi oleh variasi nilai variabel bebas pada sebuah model jalur. (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014; Garson, 2016). Nilai *R Square* sebesar 0,75 menunjukkan model PLS yang kuat, *R Square* sebesar 0,50 menunjukkan model PLS yang moderat/sedang dan nilai *R Square* sebesar 0,25 menunjukkan model PLS yang lemah (Ghozali, 2016).

BAB 4
HASIL PENELITIAN

4.1 Deskripsi Data

a. Demografi Responden

Dari hasil penelitian yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada reponden yang merupakan pegawai di PT Perkebunan Nusantara IV Regional 2 Medan maka diperoleh 32 orang responden yang mengisi kuesioner melalui penyebaran angket, penulis melakukan klasifikasi penelitian berdasarkan jenis kelamin, pendidikan terakhir dan lama bekerja. Pengelompokan data sampel tersebut diperlukan untuk melihat gambaran umum dari responden yang merupakan pegawai di PT Perkebunan Nusantara IV Regional 2 Medan. Adapun demografi responden sebagai berikut :

Tabel 4.1
Responden Berdasarkan Usia
Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Laki-laki	19	59.4	59.4	59.4
Valid Perempuan	13	40.6	40.6	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Sumber : Data diolah (2025)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwasannya mayoritas responden adalah yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 19 orang, dan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 13 orang.

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir
Pendidikan terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
D3	5	15.6	15.6	15.6
S1	25	78.1	78.1	93.8
Valid S2	1	3.1	3.1	96.9
Lainnya	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Sumber : Data diolah (2025)

Dari tabel di atas dapat dideskripsi bahwasanya pendidikan terakhir responden terbanyak (mayoritas) dalam penelitian ini adalah yang memiliki pendidikan terakhir S1 yaitu sebanyak 25 orang, responden dengan pendidikan terakhir D3 sebanyak 5 orang, yang berpendidikan terakhir S2 sebanyak 1 orang dan lainnya sebanyak 1 orang.

Tabel 4.3
Responden Berdasarkan Lama Bekerja
Lama Bekerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<1 Tahun	3	9.4	9.4	9.4
Valid 1-5 tahun	15	46.9	46.9	56.3
10-15 Tahun	14	43.8	43.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Sumber : Data diolah (2025)

Dari tabel di atas dapat dideskripsi bahwasanya lama bekerja pegawai yang menjadi responden adalah mayoritas bekerja selama 1-5 tahun sebanyak 15 orang, yang bekerja selama 6-10 tahun sebanyak 14 orang, yang bekerja selama <1 tahun sebanyak 3 orang.

4.2 Analisis Data PLS

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, penelitian ini terlebih dahulu melakukan pengujian terhadap kualitas data yang digunakan. Pengujian ini digunakan untuk menjamin terpenuhinya asumsi yang diperlukan untuk melakukan pengujian terhadap penelitian ini.

4.2.1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk mengevaluasi variabel konstruk yang diteliti, validitas (ketepatan), dan reliabilitas (kehandalan) dari suatu variabel. Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis PLS memerlukan 2 tahap untuk menilai fit model dari sebuah model penelitian (Ghozali). Salah satunya adalah analisis *outer model*. Analisis *outer model* digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang valid. Ada beberapa indikator dalam analisis *outer model*, diantaranya *composite reliability*, *convergent validity*, dan *discriminant validity*.

1) *Composite Reliability*

Composite Reliability adalah bentuk reliabilitas yang digunakan untuk menilai konsistensi hasil lintas item pada suatu tes yang sama. Pengujian konsistensi internal menggunakan nilai reliabilitas komposit dengan kriteria suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai reliabilitas komposit $> 0,700$ (Hair Jr, et.al, 2017).

Tabel 4.4
Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Akuntansi Pertanggungjawaban	0,967	0,970	0,972	0,814
Kinerja Manajerial	0,981	0,982	0,983	0,831
Partisipasi Anggaran	0,950	0,962	0,955	0,681

Sumber : Pengolahan Data (2025)

Berdasarkan pada tabel di atas diperoleh hasil bahwa nilai *Composite reliability* variabel Akuntansi Pertanggungjawaban, Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial $> 0,700$ maka dinyatakan bahwa setiap variabel adalah reliabel.

Uji reliabilitas dengan *composite reliability* sebelumnya dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *cronbach's alpha*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* $> 0,7$. Berikut adalah nilai *cronbach's alpha* masing-masing variable

Tabel 4.5
Cronbachs Alpha

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Akuntansi Pertanggungjawaban	0,967	0,970	0,972	0,814
Kinerja Manajerial	0,981	0,982	0,983	0,831
Partisipasi Anggaran	0,950	0,962	0,955	0,681

Sumber : Pengolahan Data (2025)

Berdasarkan pada tabel di atas diperoleh hasil bahwa nilai *cronbach's alpha* variabel Akuntansi Pertanggungjawaban, Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial $> 0,700$ maka masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan reliabilitas yang tinggi.

2) *Convergent Validity*

Validitas konvergen digunakan untuk melihat sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternative dari

konstruk yang sama. Untuk melihat suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, maka dilihat dari nilai *outer loading*-nya. Jika nilai *outer loading* lebih besar dari (0,4) maka suatu indikator adalah valid (Hair Jr, et.al, 2017).

Tabel 4.6
Validitas Konvergen

	Akuntansi Pertanggungjawaban	Kinerja Manajerial	Partisipasi Anggaran
x1.1	0,824	0,767	0,784
x1.2	0,929	0,888	0,827
x1.3	0,965	0,927	0,820
x1.4	0,948	0,937	0,817
x1.5	0,960	0,927	0,818
x1.6	0,890	0,865	0,746
x1.7	0,837	0,805	0,751
x1.8	0,852	0,799	0,814
x2.1	0,926	0,885	0,858
x2.10	0,520	0,582	0,797
x2.2	0,935	0,906	0,840
x2.3	0,922	0,919	0,881
x2.4	0,837	0,815	0,792
x2.5	0,545	0,558	0,827
x2.6	0,560	0,584	0,798
x2.7	0,417	0,443	0,735
x2.8	0,617	0,660	0,866
x2.9	0,632	0,652	0,848
y.1	0,866	0,921	0,848
y.10	0,832	0,887	0,760
y.11	0,876	0,923	0,828
y.12	0,933	0,962	0,812
y.2	0,802	0,844	0,759
y.3	0,935	0,942	0,822
y.4	0,825	0,875	0,777
y.5	0,885	0,951	0,843
y.6	0,922	0,961	0,858
y.7	0,869	0,871	0,856
y.8	0,870	0,854	0,729
y.9	0,878	0,936	0,801

Sumber : Pengolahan Data (2025)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai *outer loading* untuk variabel Akuntansi Pertanggungjawaban lebih besar dari 0,6 maka semua indikator pada variabel Akuntansi Pertanggungjawaban dinyatakan valid. Nilai *outer loading* untuk variabel Partisipasi Anggaran lebih besar dari 0,6 maka semua indikator pada variabel Partisipasi Anggaran dinyatakan valid. Nilai *outer loading* untuk variabel Kinerja manajerial lebih besar dari 0,6 maka semua indikator pada variabel Kinerja manajerial dinyatakan valid.

3) *Discriminant Validity*

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji *discriminant validity*. Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *Average Variant Extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus $> 0,5$ untuk model yang baik (Ghozali, 2017).

Tabel 4.7
Average Variant Extracted (AVE)

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Akuntansi Pertanggungjawaban	0,967	0,970	0,972	0,814
Kinerja Manajerial	0,981	0,982	0,983	0,831
Partisipasi Anggaran	0,950	0,962	0,955	0,681

Sumber : Pengolahan Data (2025)

Berdasarkan pada tabel di atas diperoleh hasil bahwa nilai AVE variabel Akuntansi Pertanggungjawaban, Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial $> 0,500$ maka dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik atau valid.

4.2.2. Analisis Model Struktural (*inner Model*)

Setelah memenuhi kriteria *outer model*, selanjutnya dilakukan pengujian model struktural (*inner model*). Pada penelitian ini akan dijelaskan mengenai uji sebagai berikut :

1) Kolinieritas

Pengujian kolinieritas adalah untuk membuktikan korelasi antar variabel laten/konstruk apakah kuat atau tidak. Jika terdapat korelasi yang kuat berarti model mengandung masalah jika dipandang dari sudut metodologis, karena memiliki dampak pada estimasi signifikan statistiknya. Masalah ini disebut dengan kolinieritas (*colinearity*). Nilai yang digunakan untuk menganalisisnya adalah dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*. (Hair Jr, et.al, 2017).

Jika nilai VIF lebih besar dari 5,00 maka berarti terjadi masalah kolinieritas, dan sebaliknya tidak terjadi masalah kolinieritas jika nilai $VIF < 5,00$ (Hair Jr, et.al, 2017).

Tabel 4.8
Kolinieritas

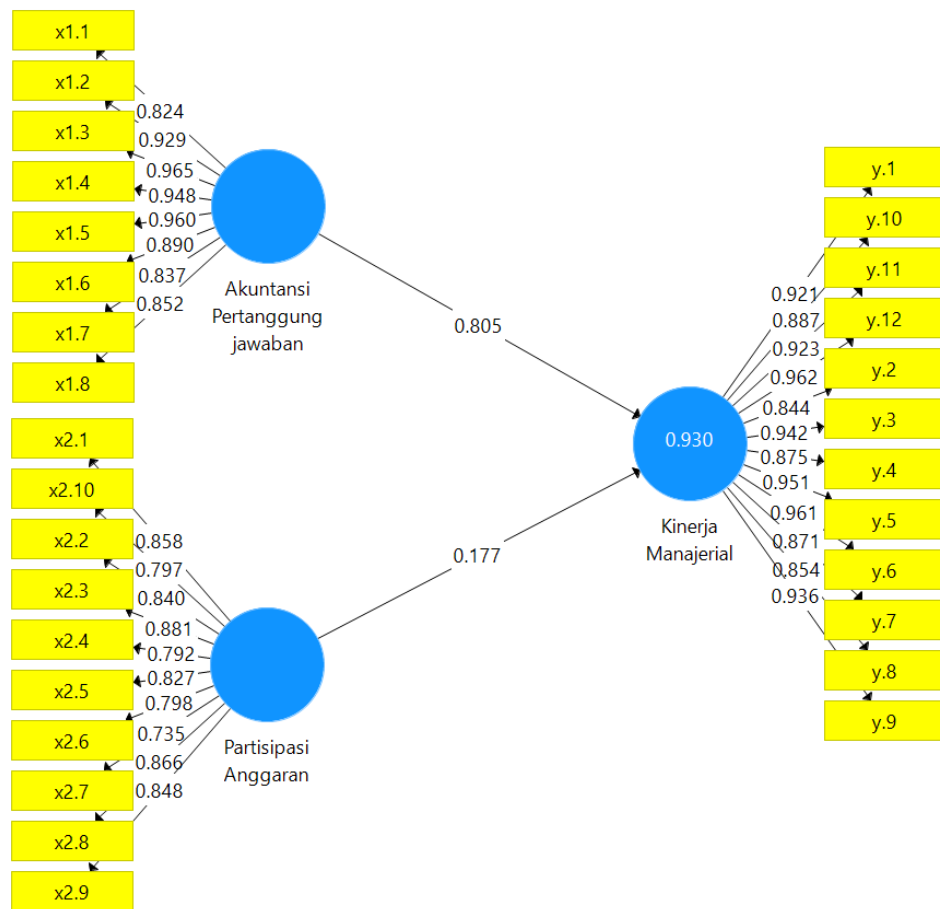
	Kinerja Manajerial
Akuntansi Pertanggungjawaban	4,527
Partisipasi Anggaran	4,527

Sumber : Pengolahan Data (2024)

Dari data di atas dapat dideskripsikan sebagai berikut :

- a. VIF untuk korelasi Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Kinerja Manajerial adalah $4,527 < 5,00$ (tidak terjadi masalah kolinieritas)
- b. VIF untuk korelasi Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial adalah $4,527 < 5,00$ (tidak terjadi masalah kolinieritas)

Dengan demikian, dari data-data di atas, model struktural dalam kasus ini semua korelasi terbebas dari masalah kolinieritas.



Gambar 4.1 Struktural Model

2) Pengujian Hipotesis

a. *Direct Effect*

Pengujian hipotesis pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara). Jika nilai koefisien jalur adalah positif mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh kenaikan nilai variabel lainnya. Jika nilai koefisien jalur adalah negatif mengindikasikan bahwa kenaikan suatu variabel diikuti oleh penurunan nilai variabel lainnya. (Hair Jr, et.al, 2017).

Jika nilai probabilitas (P-Value) < Alpha (0,05) maka H_0 ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan). Jika nilai probabilitas (P-

Value) > Alpha (0,05) maka H_0 ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan) (Hair Jr, et.al, 2017).

Tabel 4.9
Hipotesis Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Akuntansi Pertanggungjawaban -> Kinerja Manajerial	0,805	0,792	0,094	8,580	0,000
Partisipasi Anggaran -> Kinerja Manajerial	0,177	0,189	0,098	3,810	0,021

Sumber : Pengolahan Data (2025)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh pengaruh langsung variabel X1 (Akuntansi Pertanggungjawaban) terhadap variabel Y (Kinerja Manajerial) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,805 (positif), maka peningkatan nilai variabel Akuntansi Pertanggungjawaban akan diikuti peningkatan variabel Kinerja Manajerial. Pengaruh variabel Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial memiliki nilai t statistic 8,580 > t tabel 1,69 dan *P-Values* sebesar 0,000 < 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa hubungan antara Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial adalah berpengaruh positif dan signifikan.

Pengaruh langsung variabel X2 (Partisipasi Anggaran) terhadap variabel Y (Kinerja Manajerial) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,177 (positif), maka peningkatan nilai variabel Partisipasi Anggaran akan diikuti peningkatan variabel Kinerja Manajerial. Pengaruh variabel Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial memiliki nilai t statistic 3,810 > t tabel 1,69 dan *P-Values* sebesar 0,021 < 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial adalah berpengaruh positif dan signifikan.

3) Koefisien Determinasi

a) *R Square*

Koefisien Determinasi (*R Square*) bertujuan untuk mengevaluasi keakuratan prediksi suatu variabel. Dengan kata lain untuk mengevaluasi bagaimana variasi nilai variabel terikat dipengaruhi oleh variasi nilai variabel bebas pada sebuah model jalur (Hair Jr, et.al, 2017). Nilai *R Square* sebesar 0,75 menunjukkan model PLS yang sangat kuat, *R Square* sebesar 0,50 menunjukkan model PLS yang moderat/ sedang dan nilai *R Square* sebesar 0,25 menunjukkan model PLS yang lemah (Ghozali, 2016).

Tabel 4.10
Koefisien Determinasi

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Manajerial	0,930	0,927

Sumber : Pengolahan Data (2025)

Pada tabel di atas diperoleh hasil pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban dan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial adalah sebesar 0,930, artinya besaran pengaruh 93%, hal ini berarti menunjukkan PLS yang kuat.

b) *F Square*

F-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Nilai F-square sebesar $> 0,35$ dikategorikan sebagai pengaruh kuat, sedangkan Nilai F-square sebesar $< 0,35$ dikategorikan sebagai pengaruh lemah.

Tabel 4.11
F Square

	Kinerja Manajerial
Akuntansi Pertanggungjawaban	2,040
Partisipasi Anggaran	0,099

Sumber : Pengolahan Data (2025)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hubungan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial memiliki nilai F square $2,040 > 0,35$ sehingga dikategorikan sebagai pengaruh kuat, hubungan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial memiliki nilai F square $0,099 < 0,35$ sehingga dikategorikan sebagai pengaruh lemah.

4.3 Pembahasan

4.3.1. Pengaruh Akuntansi Pertanggung Jawaban terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Akuntansi Pertanggungjawaban (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y), dengan koefisien jalur sebesar 0,805. Artinya, semakin baik penerapan akuntansi pertanggungjawaban di dalam organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja manajerial yang dicapai. Hal ini diperkuat dengan nilai t statistic (8,580) yang lebih besar dari t tabel (1,69) serta nilai P-Values ($0,000 < 0,05$) yang membuktikan adanya hubungan yang kuat dan signifikan antara kedua variabel tersebut. Temuan ini memberikan bukti empiris bahwa sistem pertanggungjawaban yang terstruktur dapat meningkatkan efektivitas manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dalam konteks PT Perkebunan Nusantara IV Regional 2 Medan, akuntansi pertanggungjawaban menjadi instrumen penting untuk memastikan setiap unit kerja, baik bagian tanaman, produksi, pengolahan, hingga pemasaran, memiliki kejelasan dalam alokasi biaya dan tanggung jawabnya masing-masing. Dengan penerapan sistem ini, setiap manajer unit dapat memantau realisasi anggaran

terhadap rencana, mengidentifikasi penyimpangan, serta melakukan tindakan korektif dengan lebih cepat. Hal ini tentu berdampak langsung pada efisiensi biaya dan peningkatan produktivitas, mengingat perusahaan bergerak di sektor perkebunan yang sangat bergantung pada manajemen biaya dan hasil produksi.

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban juga mendorong terciptanya akuntabilitas dan transparansi dalam pelaporan kinerja. Di PT Perkebunan Nusantara IV Regional 2 Medan, setiap manajer diwajibkan mempertanggungjawabkan penggunaan anggaran serta capaian kinerjanya sesuai target yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kinerja manajerial dapat diukur secara lebih objektif, tidak hanya dari sisi output tetapi juga dari efektivitas penggunaan sumber daya. Hal ini meningkatkan motivasi manajer dalam bekerja karena hasil kinerjanya dinilai secara adil dan berdasarkan indikator yang terukur.

Implikasi dari hasil ini adalah perlunya perusahaan memperkuat sistem akuntansi pertanggungjawaban secara berkesinambungan, baik melalui pengembangan SDM manajerial, pemanfaatan teknologi akuntansi modern, maupun penyusunan standar pertanggungjawaban yang lebih rinci. Dengan adanya sistem yang baik, PT Perkebunan Nusantara IV Regional 2 Medan dapat meningkatkan kinerja manajerial di semua lini, memperkuat daya saing perusahaan, serta mendukung pencapaian target produksi dan profitabilitas. Hal ini akan berdampak jangka panjang terhadap keberlanjutan perusahaan di tengah tantangan industri perkebunan yang semakin kompetitif.

Kinerja manajerial dalam penelitian ini juga menyangkut dengan kinerja keuangan perusahaan terkait bagaimana pengelolaan dan perencanaan yang dilakukan oleh pihak manajemen baik dari pajak, pengeluaran dan pemasukan,

penelitian ini menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Hani & Siahaan, 2021), (Hanum et al., 2021), (Irma, 2019), (Saragih, 2017) dan (I. A. Ardila & Fadhila, 2021).

4.3.2. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Partisipasi Anggaran (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y) dengan koefisien jalur sebesar 0,177. Artinya, semakin tinggi tingkat partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran, maka semakin baik pula kinerja manajerial yang dihasilkan. Nilai t statistic (3,810) yang lebih besar daripada t tabel (1,69) serta P-Values ($0,021 < 0,05$) memperkuat kesimpulan bahwa partisipasi anggaran berkontribusi secara nyata terhadap peningkatan kinerja manajerial. Meskipun kontribusinya tidak sebesar variabel akuntansi pertanggungjawaban, partisipasi anggaran tetap berperan penting dalam mendorong efektivitas manajemen.

Dalam konteks PT Perkebunan Nusantara IV Regional 2 Medan, partisipasi anggaran sangat relevan karena perusahaan memiliki berbagai unit kerja dengan karakteristik biaya dan output yang berbeda. Keterlibatan manajer kebun, bagian produksi, maupun unit pengolahan dalam proses penyusunan anggaran memungkinkan mereka menyampaikan kebutuhan riil di lapangan, sehingga anggaran yang disusun menjadi lebih realistis dan aplikatif. Dengan adanya partisipasi, setiap unit merasa memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap pencapaian target anggaran yang telah ditetapkan.

Penerapan partisipasi anggaran juga berdampak pada meningkatnya komunikasi, koordinasi, dan rasa kepemilikan terhadap anggaran yang telah disusun. Di PT Perkebunan Nusantara IV Regional 2 Medan, hal ini mendorong

manajer untuk lebih disiplin dalam mengendalikan biaya, lebih proaktif dalam mencari solusi atas kendala operasional, serta lebih berorientasi pada pencapaian tujuan perusahaan. Dengan demikian, partisipasi anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan keuangan, tetapi juga sebagai sarana untuk meningkatkan keterlibatan manajer dalam pengambilan keputusan strategis.

Implikasi dari temuan ini adalah pentingnya perusahaan untuk terus memperluas ruang partisipasi dalam penyusunan anggaran, baik melalui forum diskusi, rapat koordinasi, maupun sistem informasi akuntansi yang lebih terbuka. Dengan meningkatkan partisipasi manajer, perusahaan akan memperoleh anggaran yang lebih akurat dan sesuai kebutuhan operasional, sekaligus memperkuat motivasi manajerial dalam mencapai target. Pada akhirnya, hal ini dapat mendukung peningkatan kinerja manajerial secara keseluruhan serta memberikan kontribusi positif terhadap keberhasilan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 2 Medan dalam menghadapi dinamika industri perkebunan.

Penelitian ini menguatkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Sholikha, 2022), (Jatmiko, 2020), (Jitmau et al., 2017), (Arifani et al., 2018), (Pratiwi & Rizqi, 2023) dan (Raharja et al., 2015) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan pada penelitian ini, didapat kesimpulan sebagai berikut :

1. Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 2 Medan, artinya ketika perusahaan meningkatkan penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban yang baik maka akan meningkatkan Kinerja Manajerial
2. Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 2 Medan, artinya ketika perusahaan meningkatkan penerapan Partisipasi Anggaran yang baik maka akan meningkatkan Kinerja Manajerial
3. Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban dan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial adalah sebesar 0,930, artinya besaran pengaruh 93%, hal ini berarti menunjukkan PLS yang kuat.

5.2 Saran

Adapun saran-saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Disarankan agar PT Perkebunan Nusantara IV Regional 2 Medan terus memperkuat penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan memperjelas pembagian tugas, kewenangan, serta tanggung jawab di setiap unit kerja. Perusahaan juga perlu mengembangkan sistem pelaporan yang lebih transparan dan mudah diakses sehingga setiap manajer dapat

mempertanggungjawabkan penggunaan anggaran secara akurat. Selain itu, pelatihan terkait pemahaman akuntansi pertanggungjawaban sebaiknya diberikan secara rutin untuk meningkatkan kompetensi manajerial.

2. Sebaiknya perusahaan lebih meningkatkan keterlibatan manajer pada semua tingkatan dalam proses penyusunan anggaran. Forum komunikasi dan rapat koordinasi perlu diperkuat agar usulan dari setiap unit kerja dapat diakomodasi dengan baik. Dengan meningkatkan partisipasi anggaran, diharapkan tercipta rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap anggaran yang telah disusun, sehingga manajer lebih termotivasi dalam mencapai target keuangan maupun operasional.
3. Untuk meningkatkan kinerja manajerial, perusahaan perlu memberikan indikator penilaian kinerja yang jelas, terukur, dan transparan. Pemberian penghargaan (*reward*) maupun sanksi (*punishment*) juga harus dilakukan secara konsisten agar manajer lebih termotivasi dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu, perusahaan dapat memanfaatkan teknologi informasi dan sistem akuntansi modern agar manajer memiliki data yang akurat dan real-time dalam pengambilan keputusan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alpi, M. F. (2019). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT. Bank BUMN Tbk Regional I Sumatera Utara. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 355–364.
- Anindya, D. A. (2020). Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Marajasa. *Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen Prima*, 11.
- Ardila, I. A., & Fadhila, N. (2021). Analisis Rasio Aktivitas Untuk Menilai Kinerja Keuangan. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 572–576.
- Ardila, I., & Fadhila, N. F. N. (2018). Pengaruh Corporate Social Responsibility terhadap Profitabilitas dengan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Variabel Moderating. *Kumpulan Penelitian Dan Pengabdian Dosen*, 1(1).
- Arifani, R. (2013). Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan. *Malang: Universitas Brawijaya*.
- Butarbutar, J. D. ... Tirayoh, V. Z. (2017). Analisis penerapan sistem akuntansi manajemen terhadap pengendalian kualitas produk di PT. Empat Saudara Manado. *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, 12(01).
- Cahyaningtyas, S. R., & Sasanti, E. E. (2019). Penerapan Manajemen Resiko Bank, Tata Kelola Perusahaan dan Kinerja Perusahaan Perbankan Indonesia. *Jurnal Aplikasi Akuntansi*, 3(2), 170–206.
- Christiana, I., & Ardila, I. (2020). Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai variabel intervening antara manajemen laba dengan nilai perusahaan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 59–70.
- Darmawi, H. (2016). Manajemen Risiko Edisi 2. *Jakarta: Bumi Aksara*.
- Friyanty, I. (2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Manajerial aparat pemerintahan (studi kasus pemerintah daerah indramayu). *Jurnal Tekun Universitas Mercu Buana*, 7(01), 62–79.
- Gesi, B. ... Lamaya, F. (2019). Manajemen Dan Eksekutif. *Jurnal Manajemen*, 3(2), 51–66.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit UNDIP.
- Habibie, M. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Muhammad Habibie Fakultas Ekonomi. *Universitas Medan Area. II Nomor, 1*.
- Hair Jr, J. F. ... Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.
- Hanafi, M., & Halim, A. (2014). *Analisis Laporan Keuangan. Edisi 3*. BPF.
- Hani, S., & Siahaan, B. (2021). *Pengaruh Perencanaan Pajak Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Hotel, Restoran Dan Pariwisata Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2016-2020*. UMSU.
- Hanum, Z. ... Ritonga, P. (2021). Pengaruh Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Kampus Islam Swasta di Kota Medan. *Seminar Nasional*

- Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 814–819.
- Haris, I. ... Ardiany, Y. (2021). Pengaruh Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Ketidapastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating:(studi kasus pada RSUD dr. Rasidin Padang). *Pareso Jurnal*, 3(4), 875–890.
- Hidayat, B. (2017). Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard pada Koperasi Karyawan Tirta Mahakam di Bukuan. *Ekonomia*, 6(2), 345–351.
- Irma, C. (2019). Pengaruh Kinerja Keuangan dan Manajemen Modal Kerja Terhadap Return Saham pada Jakarta Islamic Index. *Festifal Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi*.
- Ishak, P. (2021). *Kinerja manajerial: ditinjau dari karakteristik sistem akuntansi manajemen, activity based management, desentralisasi*. Cv. Cahaya Arsh Publisher & Printing.
- Juliandi, A. ... Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Umsu Press.
- Kusnadi, B. O. P., & Rahayu, Y. (2021). Perspektif Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 10(1).
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Melia, P., & Sari, V. F. (2019). Pengaruh Akuntabilitas Publik, Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 1(3), 1068–1079.
- Mulyani, R. (2019). Akuntansi Pertanggungjawaban dan Manajemen Resiko di Bank Syariah. *Jurnal Ekonomi Syariah, Akuntansi, Dan Perbankan*, 3(2), 57–79.
- Oktapiani, F. ... Indrawati, L. (2021). Implementasi Manajemen Resiko dalam upaya mewujudkan prinsip-prinsip good governance. *Indonesian Accounting Research Journal*, 1(2), 378–385.
- Purwaningsih, E., & Wibowo, M. N. K. (2020). Pengaruh Corporate Governance, Karakteristik Perusahaan, dan Kesulitan Keuangan terhadap Pengungkapan Sukarela pada Laporan Tahunan Perusahaan (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2016-2018). *Media Akuntansi*, 32(01).
- Radiansyah, A. ... Nugroho, F. (2023). *MANAJEMEN RISIKO PERUSAHAAN: Teori & Studi Kasus*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Saragih, F. (2017). Pengaruh Penerapan Akuntansi Pemerintahan Dan Kualitas Informasi Akuntansi Terhadap Good Government Governance Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Keuangan Pada Skpd Se Kota Medan. *Jurnal UMSU*, 8.
- Sari, M. M. R. (2022). *Pengaruh Pengendalian Intern Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Bpr Dengan Manajemen Resiko Sebagai Variabel Moderasi*.
- Sari, M. ... Rahmayati, R. (2022). Analisis Manajemen Resiko Dalam Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban: Studi pada Perusahaan Perbankan di Indonesia. *Owner: Riset Dan Jurnal Akuntansi*, 6(2), 1540–1554.
- Sipayung, B., & Ardiani, A. (2022). Manajemen risiko dalam pertimbangan pengajuan pinjaman dana pemulihan ekonomi nasional (PEN) daerah. *KINERJA*, 19(4), 666–677.

- Siregar, H. O., & Amalia, N. (2020). Manajemen Resiko Dan Efisiensi Investasi Pada Perusahaan Bumn Di Indonesia. *Monex: Journal of Accounting Research*, 9(1), 97–108.
- Siswanto, A. B., & Salim, M. A. (2019). *Manajemen Proyek*. CV. Pilar Nusantara.
- Sonia, S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kualitas Sistem Informasi Akuntansi Manajemen serta Implikasinya terhadap Kinerja Manajerial. *JASa (Jurnal Akuntansi, Audit Dan Sistem Informasi Akuntansi)*, 1(3), 90–107.
- Sugiyono. (2016). *Metodologi Penelitian*. Alfabeta.
- Sutedi, A. (2011). *Akuntansi Pertanggungjawaban*. Alfabeta.
- Wibowo, E. (2010). Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 10(2).
- Yuniningsih, A. T. (2022). Tingkatan Manajemen Dan Bidang-Bidang Manajemen. *Dasar-Dasar Manajemen (Suatu Pengantar)*, 29.
- Zai, F. P. ... Nainggolan, A. (2020). Pengaruh Penerapan Good Government Governance dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kualitas Informasi Laporan Keuangan. *JURNAL MUTIARA AKUNTANSI*, 5(1), 1–10.